

Blumenstock

Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Horst Blumenstock

Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen

Anforderungsanalyse und
Gestaltungsmöglichkeiten

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Blumenstock, Horst:

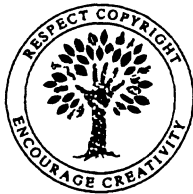
Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen :
Anforderungsanalyse und Gestaltungsmöglichkeiten
/ Horst Blumenstock. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Vlg., Gabler, 1994
(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 1993
ISBN 978-3-8244-6001-4

NE: GT

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1994

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Claudia Splittgerber



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6001-4

ISBN 978-3-663-08849-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08849-3

GELEITWORT

Obwohl mittelständische Unternehmen eine überragende wirtschaftliche Bedeutung in der BRD haben, orientiert sich die wissenschaftliche Personalmanagementforschung allzu häufig an den Problemschwerpunkten und Rahmenbedingungen von Großunternehmen. Im Vergleich sind immer noch wenig empirische Untersuchungen veröffentlicht, die sich explizit mit mittelständischem Personalmanagement beschäftigen. Nach wie vor muß deshalb von einem unbefriedigenden Forschungsstand ausgegangen werden, vor allem dann, wenn die Heterogenität des Forschungsfeldes (Branchen, Betriebsgröße der Unternehmen und Rechtsform) mit in die Betrachtung einbezogen wird.

Die vorliegende Arbeit nimmt sich einem Teilbereich des Personalmanagements, dem Personalmarketing in KMU, an. Auf Basis eines theoretischen Personalmarketingmodells und dessen empirischer Prüfung werden weitgehende Gestaltungsempfehlungen entwickelt. Mit Hilfe der Typenbildung ist es gelungen, die Einordnung anderer Unternehmen zu ermöglichen und somit die Relevanz der aufgezeigten Handlungsalternativen über die Fallstudienunternehmen hinaus zu erweitern.

Für unterschiedliche Rahmenbedingungen mittelständischen Personalmanagements, z. B. mit eigenständigem Personalleiter und ohne, werden Möglichkeiten dargelegt, um Personalmarketing in KMU aufzubauen und damit einen weiteren - oder ersten - Schritt zur Professionalisierung zu gehen.

Dieser Beitrag stellt damit nicht nur eine Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung zu diesem Themengebiet dar, sondern ist gleichzeitig nützliche Lektüre für den interessierten Praktiker. Ich wünsche dem Buch deshalb bei diesen Zielgruppen eine große Verbreitung.

Prof. Dr. K.-F. Ackermann

VORWORT

Am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement der Universität Stuttgart ist „Personalmanagement in KMU“ seit 1987 ein Forschungsschwerpunkt. Die vorliegende Arbeit greift ein Teilgebiet daraus auf. Die Ideen und die Problemeinsicht für dieses Thema entstanden während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektverantwortlicher für diesen Forschungsbereich am Lehrstuhl. Neben den Diskussionen am Lehrstuhl trugen zur Themenfestlegung auch die intensiven Gespräche mit Vertretern der Unternehmenspraxis bei. Wesentliches Anliegen dieser Arbeit ist, sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch in der Unternehmenspraxis für die Kundenorientierung des Personalmanagements zu werben. Personalmarketing ist dafür das entscheidende Kernmodul.

Besonderer Dank gilt meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. K.-F. Ackermann, für die Unterstützung meiner Arbeit. Ebenso Herrn Prof. Dr. U. Arnold für die Bereitschaft, den Mitbericht zu übernehmen. Meiner Kollegin Frau Corinna Lehnert und meinem ehemaligen Kollegen Herrn Dr. Bernd Mez bin ich zu großem Dank für die konstruktive Kritik an dieser Arbeit verpflichtet. Genauso danke ich den wissenschaftlichen Hilfskräften Frau Corinna Graab und Herrn Markus Diemers für die Erstellung der Abbildungen und Tabellen und Frau Micaela Lehnert fürs Redigieren des Textes.

Ausdrücklich erwähnt werden müssen die Personalverantwortlichen und Mitarbeiter der Fallstudienunternehmen, deren Zeit ich in Anspruch genommen habe und denen deshalb gesonderter Dank gebührt.

Letztendlich möchte ich meiner Familie, insbesondere meiner Frau Monika, für die geduldige, aktive Unterstützung danken.

Horst Blumenstock

„Personalmarketing ist keine Frage
der Unternehmensgröße, sondern
der Einstellung, ...“

**Peter Boesl, Personalleiter
Fa. Bürkert GmbH**

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	11
A. GRUNDLAGEN	14
1. Die Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	16
2. Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen des Personalmarketing in KMU in den 90er Jahren	21
2.1 Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen von KMU	21
2.2 Wandel auf dem externen und internen Arbeitsmarkt	24
2.3 Erwartete Aufgabenschwerpunkte des Personalmanagements	26
2.4 Zwischenbewertung	29
3. Charakteristika und Ausbaustand der Personalarbeit in KMU	29
3.1 Schwerpunkte der Veröffentlichungen	31
3.2 Skizzierung des Ist-Zustandes	34
3.3 Folgerungen für das Personalmarketing in KMU	39
4. Personalmarketing in KMU – ein relevanter Forschungsbereich	39
4.1 Zusammenfassung der Problemschwerpunkte	40
4.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Zielsetzung der Arbeit	42
4.3 Aufbau der Arbeit	44
B. PERSONALMARKETING – STAND DER FORSCHUNG	48
1. Marketingorientierung im Personalmanagement	48
2. Die Anreiz-Beitrags-Theorie (ABT) als verhaltenstheoretischer Orientierungsrahmen des Personalmarketing	53
2.1 Darstellung der Anreiz-Beitrags-Theorie	53
2.2 Folgerungen aus der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Gestaltung des Personalmarketing	60
3. Ansätze des Personalmarketing	61
3.1 Zielorientierung des Personalmarketing	62
3.2 Personalmarketing als Management-Ansatz	66
3.3 Personalmarketing als Sub-Funktion des Personalmanagements	68
3.4 Organisatorische Umsetzung des Personalmarketing	69
3.5 Zwischenbewertung	73
4. Untersuchungen zum Personalmarketing in KMU	74
5. Zwischenbewertung	78

	Seite
C. PERSONALMARKETING FÜR KMU	82
1. Folgerungen für das Personalmarketing in KMU aus dem Forschungsstand	82
2. Personalmarketingkonzeption für KMU	85
2.1 Der ideelle Ansatz	85
2.2 Der funktionale Ansatz	88
2.2.1 Systembildende und systemkoppelnde Aufgaben	88
2.2.2 Die Personalforschung	90
2.2.3 Die Beschaffungsebene	94
2.2.3.1 Der Personalbeschaffungsprozeß in KMU	94
2.2.3.2 Festlegung der Zielgruppe	96
2.2.3.3 Selektion und Segmentierung des Arbeitsmarktes	98
2.2.3.4 Gestaltung der Personalwerbung	99
2.2.3.5 Die Personalauswahl	106
2.2.4 Die Erhaltungsebene	110
2.2.4.1 Die Personaleinführung	111
2.2.4.2 Die Personalinformation	113
2.2.4.3 Das Outplacement	115
3. Die Entscheidungssituation des Personalmarketing in KMU	117
4. Zusammenfassung	123
D. FORSCHUNGSDESIGN	125
1. Forschungsmethodik	125
1.1 Methodologische Vorüberlegungen	125
1.2 Fallstudien als Untersuchungsmethode	126
1.3 Qualitative Daten als Ergebnisse – Festlegung der Forschungsstrategie	130
2. Forschungsprogramm	131
2.1 Forschungsleitende Thesen	132
2.2 Art der Untersuchung und Wahl der Unternehmen	133
2.3 Forschungsablauf	136
3. Zusammenfassung	138
E. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	140
1. Darstellung der Fallstudienuntersuchung	140
1.1 Strukturmerkmale der Unternehmen	140
1.2 Teilnahmeverhalten	142
1.3 Grundsätzliche Vorgehensweise bei der Untersuchung und Ergebnisdarstellung	144

	Seite
2. Vergleichende Darstellung des Personalmarketing der Fallstudienunternehmen	145
2.1 Personalforschung	145
2.1.1 Interne Personalmarktforschung	145
2.1.2 Externe Personalmarktforschung	148
2.1.3 Bewertung und Zusammenfassung	150
2.2 Die Beschaffungsebene	152
2.2.1 Die Personalwerbung	152
2.2.2 Die Personalauswahl	167
2.2.3 Der Beschaffungsprozeß in KMU	177
2.2.4 Bewertung und Zusammenfassung	181
2.3 Die Erhaltungsebene	188
2.3.1 Die Personaleinführung	188
2.3.2 Die Personalinformation	192
2.3.3 Das Outplacement	195
2.3.4 Bewertung und Zusammenfassung	196
2.4 Überprüfung der Entscheidungssituation des Personalmarketing in KMU	198
2.5 Neubewertung der forschungsleitenden Thesen	203
3. Zusammenfassung	205
F. PERSONALMARKETINGTYPEN IN KMU	208
1. Pattern-Matching: Personalmarketingtypen in KMU	208
1.1 Entscheidungssituation des Personalmarketing in den Fallstudienunternehmen	208
1.2 Der Self-made-Typ	214
1.3 Der Basis-Typ	217
2. Handlungsempfehlungen für den Self-made-Typ	219
2.1 Handlungsempfehlungen bei unveränderter Entscheidungssituation: Die Routinestrategie	220
2.2 Handlungsempfehlungen bei veränderter Entscheidungssituation: Die Flexibilitätsstrategie	226
2.2.1 Die Flexibilitätsstrategie bei sich verbessernder Wettbewerbssituation	227
2.2.2 Die Flexibilitätsstrategie bei sich verschlechternder Wettbewerbssituation	230
3. Handlungsempfehlungen für den Basis-Typ	232
3.1 Die Forschungsstrategie	233
3.2 Die Planungsstrategie	238
4. Zusammenfassung	242

	Seite
G. RESÜMÉE UND AUSBLICK	244
1. Zusammenfassung und Einordnung der Untersuchung	244
2. Generalisierung der Ergebnisse	249
3. Öffnung des Untersuchungsbereiches	253
ANHANG	256
LITERATURVERZEICHNIS	306

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Beschäftigte Führungs- und Fachkräfte in KMU	20
Abb. 2: Rollenwandel der Personalabteilung	27
Abb. 3: Anforderungen an den Personalmanager	28
Abb. 4: Struktur- und Inhaltsschwerpunkte der Literatur zum Themengebiet Personalbeschaffung und -auswahl	33
Abb. 5: Die am häufigsten ermittelten Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges	35
Abb. 6: Anwendung der Instrumente der Personalbeschaffung in mittelständischen Unternehmen	35
Abb. 7: Nutzungsintensität der Personalbeschaffungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen	40
Abb. 8: Theoretischer Bezugsrahmen	45
Abb. 9: Exemplarische Analogien zwischen Produktmarketing und Personalmarketing	51
Abb. 10: Major factors affecting perceived desirability of movement	56
Abb. 11: Major factors affecting perceived ease of movement	58
Abb. 12: Personalmarketing als Grundhaltung der Personalarbeit	87
Abb. 13: Erhebungsbereiche der Personalforschung	91
Abb. 14: Methoden der Personalforschung	92
Abb. 15: Phasenmodell des Personalbeschaffungsprozesses	97
Abb. 16: Werbemittel und Werbeträger der Personalwerbung	100
Abb. 17: Anforderungs- und Eigenschaftsprofil von Hochschulabsolventen aus Sicht des Mittelstandes	102
Abb. 18: Welcome-Package	112
Abb. 19: Die Forschungsstrategie der Untersuchung	130
Abb. 20: Case Study Method	135
Abb. 21: Personalforschungs-Profil	151
Abb. 22: Personalwerbungs-Profil	182
Abb. 23: Personalauswahl-Profil	184
Abb. 24: Personalbeschaffungsprozeß-Profil	187
Abb. 25: Personaleinführungs-, -informations und Outplacement-Profil	197
Abb. 26: Personalmarketingentscheidungssituation	213
Abb. 27: Ausbaustand des Personalmarketing in den Fallstudienunternehmen	216

Abb. 28: Personalmarketingstrategien für KMU in Abhängigkeit vom
Personalmarketing-Typ und der Entscheidungssituation

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. 0: Die Untersuchung im Überblick	15
Tab. 1: Internationale Mittelstandsabgrenzungen auf Basis der Beschäftigtenzahl	16
Tab. 2: Qualitative Kriterien zur Kennzeichnung und Abgrenzung mittelständischer Unternehmen	18
Tab. 3: Tendenzielle Wettbewerbschancen und -risiken für KMU im Überblick	23
Tab. 4: Empirische Untersuchungen zum mittelständischen Personalmanagement	30
Tab. 5: Themenschwerpunkte in der personalwirtschaftlichen Literatur zur Unternehmenszielgruppe KMU	32
Tab. 6: Themenschwerpunkte zum Gebiet Personalbeschaffung- und auswahl in KMU	32
Tab. 7: Validitätskoeffizient von Auswahlverfahren	110
Tab. 8: Entscheidungskriterien des Personalmarketing	118
Tab. 9: Forschungsleitende Thesen im Überblick	132
Tab. 10: Strukturmerkmale der Fallstudienunternehmen	141
Tab. 11: Angewandte Instrumente und Methoden in den Fallstudienunternehmen	143
Tab. 12: Personalforschung	147
Tab. 13: Stellenanzeigen	153
Tab. 14: Stellenanzeige für einen Kfz-Mechaniker von Unternehmen C	154
Tab. 15: Stellenanzeige für einen Verkaufssachbearbeiter von Unternehmen E	155
Tab. 16: Kontakte zum Arbeitsamt und Azubi-Recruiting	157
Tab. 17: Campus-Recruiting	159
Tab. 18: Personalberater/Öffentlichkeitsarbeit/Int. Stellenausschreibungen/ Beschaffung über Mitarbeiter	162
Tab. 19: Analyse der Bewerbungsunterlagen	168
Tab. 20: Auswahlgespräche	171
Tab. 21: Weitere Auswahlmethoden	175
Tab. 22: Einführungsmaßnahmen	190
Tab. 23: Personalinformation	193
Tab. 24: Relevanz der Problemdruckkriterien als Grundlage von Personalmarketingentscheidungen	200
Tab. 25: Auswirkungen von unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen für das Personalmarketing	201
Tab. 26: Neubewertung der forschungsleitenden Thesen	204

	Seite
Tab. 27: Entscheidungssituation der Fallstudienunternehmen	210
Tab. 28: Entscheidungssituation des Personalmarketing für die ABCD-Unternehmensgruppe	212
Tab. 29: Entscheidungssituation des Personalmarketing für die EFG-Unternehmensgruppe	212
Tab. 30: Der Self-made-Typ	215
Tab. 31: Der Basis-Typ	217
Tab. 32: Wesentliche Unterschiede zwischen den Personalmarketing-Typen	218
Tab. 33: Die Routinestrategie im Überblick	224
Tab. 34: Die Flexibilitätsstrategie im Überblick bei sich verbessernder Wettbewerbssituation	228
Tab. 35: Die Flexibilitätsstrategie im Überblick bei sich verschlechternder Wettbewerbssituation	231
Tab. 36: Die Forschungsstrategie im Überblick	237
Tab. 37: Die Planungsstrategie im Überblick	241

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ABT	Anreiz-Beitrags-Theorie
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
Hrsg.	Herausgeber
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MatAB	Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
Tab.	Tabelle
Vgl.	Vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ABT	Anreiz-Beitrags-Theorie
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
Hrsg.	Herausgeber
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MatAB	Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
Tab.	Tabelle
Vgl.	Vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung

A. GRUNDLAGEN
1. Die Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen
2. Einflußfaktoren und Rahmenbedingungen des Personalmarketing in KMU in den 90er Jahren <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen von KMU 2.2 Wandel auf dem externen und internen Arbeitsmarkt 2.3 Erwartete Aufgabenschwerpunkte des Personalmanagements 2.4 Zwischenbewertung
3. Charakteristika und Ausbaustand der Personalarbeit in KMU <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Schwerpunkte der Veröffentlichungen 3.2 Skizzierung des Ist-Zustandes 3.3 Folgerungen für das Personalmarketing in KMU
4. Personalmarketing in KMU - ein relevanter Forschungsbereich <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Zusammenfassung der Problemschwerpunkte 4.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Zielsetzung der Arbeit 4.3 Aufbau der Arbeit
B. PERSONALMARKETING - STAND DER FORSCHUNG
C. PERSONALMARKETING FÜR KMU
D. FORSCHUNGSDESIGN
E. ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN
F. PERSONALMARKETINGTYPEN IN KMU
G. RESÜMÉE UND AUSBLICK